

MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI ALIANSI STRATEGIK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT. POS INDONESIA WILAYAH VI JATENG DAN DIY)

GL. Hery Prasetya, Edi Rahardja, Retno Hidayati

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antar variabel guna menjawab permasalahan bagaimana inovasi produk, aliansi strategik dan perubahan lingkungan menciptakan keunggulan kompetitif yang akan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini memberikan implikasi teoritis serta implikasi manajerial mengenai langkah yang harus diambil oleh PT. Pos Indonesia untuk meningkatkan kinerja perusahaannya melalui keunggulan kompetitif yang didapat dari inovasi produk, aliansi strategik dan perubahan lingkungan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kantor pos di wilayah VI Jateng dan DIY yang sudah on-line. Dari 272 kuesioner yang disebar, yang kembali hanya 111 kuesioner. Data jawaban dari responden tersebut kemudian dianalisis kesesuaiannya dengan model penelitian yang dikembangkan dari kerangka teoritis menggunakan analisis konfirmatori SEM. Dari hasil analisis data terlihat bahwa dari enam hipotesis, hanya empat yang diterima. Perubahan lingkungan terbukti berpengaruh positif terhadap aliansi strategik dan keunggulan kompetitif, aliansi strategik berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif dan keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Inovasi produk terbukti tidak memiliki pengaruh terhadap aliansi strategik dan keunggulan kompetitif.

Kata kunci: Inovasi Produk, Aliansi Strategik, Perubahan Lingkungan, Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan.

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi dunia serta perubahan struktural yang terjadi di berbagai segi, telah menimbulkan tantangan dan sekaligus peluang bagi perkembangan dunia bisnis. Satu hal yang merupakan prasyarat untuk dapat mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang bisnis yang timbul adalah meningkatkan daya saing. Daya saing strategi dicapai jika sebuah perusahaan berhasil merumuskan serta menerapkan suatu strategi yang tepat. Saat ini perusahaan-perusahaan berusaha untuk meningkatkan daya saingnya dengan membangun dan bersama-sama mencari sumber-sumber baru teknologi dan ketrampilan yang dapat membawa pada pembentukan struktur baru perusahaan (Hamel, 1998; Prahalad dan Hamel, 1990)

Perusahaan perlu mendefinisikan bisnisnya sebagai fungsi dari pelanggan (*customer*) yang mencoba untuk memuaskan

pelanggan dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Mendefinisikan dengan baik bagi perusahaan tergantung pada masing-masing kemampuan unik yang dimiliki perusahaan dan bagaimana perusahaan mengembangkan kemampuannya dalam cara yang sebaik mungkin dalam memperoleh keunggulan bersaing (Levitt, 1991).

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan Porter (1985). Ajaran Porter tentang strategi generik untuk keunggulan bersaing terdiri dari keunggulan biaya, differensiasi dan fokus kepada pelanggan masih relevan untuk tetap digunakan. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembelinya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan

keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker, 1989).

Day dan Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pendapat tersebut didukung oleh Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya. Untuk melanggengkan keberadaannya, keunggulan bersaing perusahaan tersebut juga harus berkelanjutan, karena pada dasarnya perusahaan ingin melanggengkan keberadaannya. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan.

Menghadapi persaingan yang semakin kompleks, beberapa perusahaan tampaknya harus segera mentransformasikan bisnisnya. PT. POS Indonesia (Persero) misalnya, sejak tahun 1995 melakukan perubahan bisnis secara mendasar. Dimana PT. POS Indonesia menggariskan visi dan misi baru yang mempertegas upaya mereka dalam melakukan migrasi bisnisnya dari *possession processing* menjadi *informational-based service industry*. Pembenahan tersebut diawali dengan menggariskan visi baru yang didukung penjabarannya secara operasional. Hal ini merupakan konsekuensi penerapan teknologi maju yang ternyata telah berhasil mengubah aturan main bisnis dalam berbagai industri. (Roesanto, 2000)

Menurut Hana Suryana, selama beberapa tahun terakhir ini, pasar PT. Pos Indonesia tergerus oleh perusahaan perposan swasta (www.pikiran-rakyat.com). Bahkan kinerja perusahaan PT. Pos Indonesia mengalami penurunan yang cukup signifikan. Langkah-langkah efisiensi telah dilakukan untuk memperbaiki kinerja, sedangkan

langkah strategis yang telah diambil diantaranya dibentuknya Tim Penyusunan Konsepsi Transformasi Bisnis Pos, Pengembangan Layanan Total Logistik, Pengembangan *Business Mail Processing Center* (BMPC) juga pengembangan aplikasi *System Online Payment Point* (SOPP). Manajemen PT. Pos Indonesia tentu sadar dengan kinerja perusahaan yang mengalami penurunan tersebut, karena selama lima tahun terakhir ini mengalami kerugian yang tidak sedikit. Hal ini dapat dilihat pada kinerja keuangan PT. Pos Indonesia yang telah dicatat selama tahun 2001 ÷ 2005 seperti tampak dalam Tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel 1.1
Laporan Kinerja Keuangan Tahun 2001 – 2005
(Dalam Juta Rupiah)

| No | Tahun | Laba/Rugi |
|----|-------|-----------|
| 1 | 2001 | 50.044 |
| 2 | 2002 | 41.831 |
| 3 | 2003 | (20.383) |
| 4 | 2004 | 1.090 |
| 5 | 2005 | (51.409) |

Sumber : data primer yang diolah (2008)

Dari Tabel 1.1 diatas dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan PT Pos Indonesia pada tahun 2002 terjadi penurunan laba/rugi dalam juta rupiah sebesar 41.831, pada tahun 2003 mengalami defisit sebesar (20.383), pada tahun 2004 terjadi kenaikan sebesar 1.090 dan pada tahun 2005 mengalami defisit yang cukup besar yaitu (51.409). Karena itulah, kinerja keuangan PT. Pos Indonesia dianggap kurang memuaskan. Hal ini diperkuat oleh evaluasi keuangan Pos Indonesia tahun 2005 yang dilakukan manajemen Pos Indonesia. Selain menghadapi persoalan keuangan, PT. Pos Indonesia juga dihadapkan pada ancaman baru dengan dihapusnya Undang-Undang Monopoli Pos oleh pemerintah (www.pikiran-rakyat.com).

Dalam perkembangan selanjutnya semula yang menjadi kompetitor sekarang menjadi pemain yang lebih tangguh dan juga muncul kompetitor-kompetitor baru yang memperebutkan pasar yang sama, misalnya : FedEx, UPS, TNT, DHL. Hal inilah yang mendorong PT. POS Indonesia merasa perlu segera mengubah layanan antaran postal tradisional menjadi layanan berbasis

teknologi komunikasi, yaitu menjalin kerjasama dengan perusahaan lain. Beberapa kerjasama yang telah dilakukan oleh PT. Pos Indonesia dengan perusahaan lain dan bersifat strategis diantaranya adalah aliansi strategis PT. Pos Indonesia dengan BNI 46 dalam menyelenggarakan layanan tabungan, PT. Pos Indonesia dengan BTN meluncurkan Tabungan Batara Pos, PT. Pos Indonesia dengan PT. Gapura Angkasa dalam proses *delivery* yang mengandalkan kekuatan armada dan jaringan Pos Indonesia, PT. Pos Indonesia dengan PT. Telkomsel dalam distribusi produk dan non produk, PT. Pos Indonesia dengan ABN AMRO Bank tentang pembayaran tagihan kredit melalui Kantor Pos, PT. Pos Indonesia dengan CITIGROUP dalam layanan transaksi keuangan di jaringan cabang-cabang PT. Pos Indonesia dan juga kerjasama antara PT. Pos Indonesia dengan PT. Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha dalam pembayaran premi asuransi serta *joint sales* dan *promotion* melalui pemanfaatan perangko Prisma.

Menurut Ammel, Doz dan Prahalad (1989), untuk memenangkan persaingan global, perusahaan dapat berkolaborasi dengan kompetitornya untuk memperkuat posisi pasarnya. Perusahaan yang berkolaborasi dengan kompetitornya (*competitive collaboration*) akan memperoleh peningkatan *skill* dan teknologi serta transfer *competitive advantage* yang diperoleh dari kompetitornya.

Para pelaku usaha melakukan upaya-upaya agar tetap mampu bersaing dan dapat menjangkau pasar yang lebih luas. Salah satu cara untuk dapat meningkatkan kemampuan suatu pelaku usaha adalah melakukan kerjasama dengan pelaku usaha yang lain. Dalam hal ini, pelaku usaha tertentu dapat menerobos hambatan pasar domestik, yaitu melakukan kerjasama dengan salah satu perusahaan lokal tertentu (Basedow dan Jung, 1993). Kerjasama ini terlihat seperti cara yang tepat untuk menyetarakan diri, khususnya ketika perusahaan mencari sumber daya unik dan unggul (Ring and Van De Ven, 1992).

Menurut Lataruva (2004), banyak bukti yang menunjukkan bahwa sangat sulit untuk dapat berhasil menguasai pasar dengan kekuatan sendiri. Strategi melawan atau bergabung masih sering diterapkan oleh para

pelaku bisnis. Di satu sisi melawan terlihat lebih berani, tetapi dengan konsekuensi menang atau hancur. Di sisi lain bergabung akan dirasa lebih lemah karena adanya kehilangan kontrol. Dari dasar inilah tercipta fenomena strategi baru, dimana kedua elemen strategi tersebut dapat digabungkan untuk mendapatkan suatu nilai strategis yang saling menguntungkan, yaitu dengan aliansi strategik.

Menyikapi hal yang demikian, maka tidak ada pilihan lain untuk tidak ikut berkompetisi dan mempertahankan organisasi atau perusahaan, agar tetap *survive* dimana dalam kondisi yang turbulen perusahaan harus adaptif dan mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi dengan menerapkan aliansi strategik (Barney, 1996 dalam Susanto, 2004). Pembentukan aliansi strategik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar (Bleeke and Ernst, 1991). Aliansi telah digambarkan sebagai kunci keberhasilan kompetitif (Ohmae, 1986; Saxenian, 1994). Aliansi strategik merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Hamel dan Prahalad, 1989). Dyer & Singh (1998) mengatakan bahwa aliansi dapat menjadi sumber keuntungan bagi perusahaan. Menurut Rivai (2001), bahwa Aliansi yang dilakukan oleh dua perusahaan atau lebih pada prinsipnya merupakan *vertical linkage* dari *value chain* antar perusahaan yang akan memberikan nilai tambah dan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Lataruva (2004), mengatakan bahwa banyak manfaat yang dapat diperoleh perusahaan melalui aliansi strategik ini, antara lain menjamin kecepatan dan fleksibilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan, efektif dalam hal penyebaran teknologi baru dengan cepat, untuk masuk ke pasar baru atau untuk mempelajari sesuatu dari perusahaan-perusahaan yang lebih unggul. Dan yang menarik dalam aliansi strategik ini pihak-pihak yang beraliansi sama-sama memperoleh keuntungan dari kerjasama tersebut, bahkan posisinya di pasar juga makin kuat.

Menurut hasil survey yang dilakukan, total lebih dari 20.000 perusahaan

aliansi dibentuk di seluruh dunia dalam dua tahun terakhir dan jumlah perusahaan aliansi di Amerika tumbuh 25% setiap tahun sejak tahun 1987 (Farris, dalam Emulti dan Kathalawa, 2001). Dorongan ke arah aliansi semakin kuat, terlebih lagi setelah beberapa hasil survey menunjukkan peningkatan yang signifikan atas pertumbuhan beberapa industri, contohnya aliansi perusahaan penerbangan KLM-Northwest (AS) dan Lufthansa-United Airlines (AS), peningkatan pertumbuhan lalu lintas penerbangan antara 3 sampai 8 persen pertahun pada jalur AS dan Eropa. Sedangkan dalam penelitian terhadap 22 maskapai penerbangan internasional kurun waktu 1986 ÷ 1995, produktifitas perusahaan meningkat rata-rata 1,7 persen setelah beraliansi. Peningkatan ini memungkinkan maskapai mengurangi harga sekitar 2 persen sementara menaikkan profitabilitas 0,7 persen (Rivai, 2001). Ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang telah menggunakan aliansi strategik sebagai solusi untuk menghadapi persaingan yang ada.

Perusahaan-perusahaan yang sangat mengandalkan pada aliansi strategik untuk membangun keunggulan bersaingnya tanpa mempertimbangkan bahaya ketergantungan dalam jangka panjang terhadap partnernya akhirnya akan memperlemah kemampuannya untuk mempelajari atau meraih *skill* baru (Porter, 1995). Fenomena ini bukan merupakan suatu yang aneh karena *partner* tidak memiliki kesamaan secara utuh sehingga timbul kesulitan dalam penggabungan operasi atau tidak mempunyai motivasi yang sama untuk memasuki suatu aliansi. Aliansi strategik dalam proses pencapaian tujuan mengalami pergeseran, pasar mengalami perubahan begitu pula produk dan komitmen mereka mengalami perubahan. Menghadapi berbagai tantangan tersebut, manajer yang merencanakan untuk melakukan aliansi strategik harus memiliki argumentasi yang kuat bahwa kontribusi positif lebih besar dari pada masalah potensial yang akan muncul (Sartono, 1996)

Menurut Kanter (1994), keberhasilan aliansi bisnis akan banyak bertumpu pada rasa kesatuan dan kebersamaan (kolaborasi) melalui proses penciptaan nilai bersama-sama, bukan hanya sekedar proses pertukaran atas sejumlah nilai investasi tertentu. Hal ini

menunjukkan bahwa untuk keberhasilan suatu aliansi dibutuhkan kesediaan memberi dan menerima dari pihak-pihak yang beraliansi, yang menjadi tantangan bisnis saat ini dan mendatang adalah seberapa besar toleransi yang dapat diberikan kepada pihak luar untuk mengendalikan bisnis bersama.

Penelitian-penelitian pada aliansi strategik telah mendukung teori-teori seperti, *competitive strategy* (Porter, 1980), *political economy* (Stern and Reve, 1980) dan *social exchange theory* (Andersen and Narus, 1984), yang mengasumsikan bahwa ketika dibawah kondisi dan keadaan yang tepat, kerjasama bisnis ini akan berhasil. Penelitian yang dilakukan oleh Ring & Van de Ven (1992), mengatakan bahwa aliansi strategik merupakan kerjasama yang tepat untuk menyetarakan diri, khususnya ketika perusahaan mencari sumber daya unik dan unggul. Hal ini didukung oleh pendapat Bleeke and Ernst (1991) yang mengatakan bahwa pembentukan aliansi strategik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Aliansi strategik juga merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Hamel, Doz dan Prahalad, 1989).

Berbeda dengan pendapat beberapa peneliti di atas yang mengemukakan bahwa pentingnya aliansi strategik untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan. Penelitian lain mengatakan bahwa keunggulan kompetitif dari suatu usaha lebih dipengaruhi oleh kemampuan pihak manajemen dalam mengelola lingkungan. Brown dan Karagozoglu (1998) menyarankan *proactive corporate environmental management* sebagai strategi perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif karena tuntutan konsumen yang semakin peka akan pentingnya faktor lingkungan sebagai pendukung kelangsungan hidup manusia. Dean J.T, Robert L. Brown dan Charles E. Bamford, (1998) menyatakan bahwa dibandingkan dengan perusahaan besar perusahaan kecil lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dibandingkan dengan perusahaan besar, yang akhirnya menjadi salah satu basis keunggulan kompetitif perusahaan kecil. Penelitian yang dilakukan oleh Chavan (2005) mengemukakan bahwa penerapan

manajemen lingkungan yang baik akan membantu perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif.

Selain pendapat yang mengatakan bahwa aliansi stratejik dan perubahan lingkungan dapat membantu perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif, ada beberapa pendapat lain yang mengatakan bahwa inovasi produklah yang merupakan kunci sukses dalam meraih keunggulan kompetitif. Penelitian Korth (2005) mengemukakan perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui inovasi yang berkelanjutan. Dalam tulisannya, Korth (2005) mengidentifikasi empat tipe inovasi, yaitu : produk dan jasa; proses manufaktur, material, dan inovasi dalam praktek bisnis. Perusahaan perlu untuk selalu berusaha meningkatkan kapabilitas dan aktivitas inovasinya. Ditambahkan oleh Prasetya (2002, h. 224), bahwa dalam kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat, keunggulan bersaing ditentukan oleh kreativitas dan inovasi yang dapat memuaskan keinginan pelanggan secara lebih baik daripada pesaing.

Menurut Porter (1980, h. 157), dengan inovasi produk, perusahaan melakukan pengembangan produk, sehingga dapat menciptakan produk yang mempunyai keunggulan kompetitif. Gronhaug dan Koufman (1988) dalam Han et al. (1998), mengatakan bahwa inovasi merupakan suatu alat untuk kelangsungan hidup perusahaan, bukan hanya untuk pertumbuhan dalam hal kinerja tetapi juga kemenangan persaingan dalam hal keunggulan bersaing.

Inovasi merupakan jalan keluar untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui *core competence* yang dimiliki perusahaan. Inovasi produk merupakan suatu strategi penting bagi perusahaan agar tetap dapat beradaptasi dengan pasar, teknologi dan persaingan (Dougherty dan Cynthia Hardy, 1996, h.1120). Produk yang inovatif diyakini mampu meraih pangsa pasar yang lebih baik dibanding produk tanpa inovasi atau pembauran produk. Oleh karenanya inovasi merupakan kunci dari keunggulan bersaing (Droge, et al., 1994, p. 669). Lebih lanjut Droge et al. (1994), mengatakan bahwa agar dapat bertahan dalam pasar yang bersifat dinamis, maka perusahaan harus selalu terlibat dalam inovasi terus-menerus yang

merupakan kebutuhan mendasar dalam suatu perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Henard dan Szymanski (2001) mendukung pendapat tersebut, bahwa inovasi produk merupakan strategi untuk meningkatkan nilai produk sebagai komponen kunci sukses operasi bisnis yang membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

Berdasarkan fenomena bisnis dan *research gap* yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka dapat diketahui bahwa terjadi penurunan kinerja perusahaan PT. Pos Indonesia sehingga perusahaan melakukan aliansi stratejik untuk membangun keunggulan kompetitif. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun keunggulan kompetitif melalui aliansi stratejik dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Permasalahan penelitian tersebut memunculkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah inovasi produk dan perubahan lingkungan mempengaruhi aliansi stratejik dalam meningkatkan keunggulan kompetitif ?
2. Apakah inovasi produk, aliansi stratejik dan perubahan lingkungan mempengaruhi keunggulan kompetitif dalam meningkatkan kinerja perusahaan?
3. Apakah aliansi stratejik dapat mendorong peningkatan keunggulan kompetitif ?
4. Apakah keunggulan kompetitif dapat mendorong peningkatan kinerja perusahaan ?

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Aliansi Stratejik

Inovasi adalah proses kreasi untuk menghasilkan sesuatu yang baru yang mempunyai nilai bermakna bagi individu, kelompok, organisasi, industri maupun masyarakat. Suatu produk hanya dapat dikatakan *baru* untuk waktu yang terbatas. Untuk dapat disebut baru, suatu produk harus benar-benar baru atau berubah dalam hal-hal

yang sifatnya penting atau substansial secara fungsional (McCharty dan Perreault, 1996, h. 214 ï 215).

Inovasi adalah bagaimana sebuah perusahaan atau seseorang menghasilkan uang dari kreativitas. Di bidang bisnis, dengan melakukan inovasi, perusahaan dapat menghadapi bukan saja pesaing, tetapi juga tantangan. Ketika kreativitas berada pada kultur organisasi yang benar, hasilnya adalah inovasi (Higgins, 1995, h. 33). William Coyne mendefinisikan inovasi sebagai aplikasi pemikiran kreatif secara praktek (Filipezak, 1997, h. 34).

Definisi inovasi dalam keunggulan bersaing menurut Love (2001) adalah sarana penggalian ide-ide baru secara sukses untuk menunjang pertumbuhan dari nilai bisnis yang ada. Menurut Porter (1985) keuntungan-keuntungan yang didapat dari peran innovator adalah adanya reputasi sebagai pionir atau pemimpin, kesempatan yang lebih awal dalam memperoleh posisi pasar yang menarik, biaya perubahan bagi konsumen, pilihan akses pada saluran pasar yang utama, kelebihan dalam pengalaman atau pembelajaran, akses lebih baik terhadap fasilitas, input, kesempatan menentukan standar teknologi, hambatan kelembagaan seperti hak paten serta kemampuan untuk memperoleh keuntungan sementara yang tinggi hingga pesaing memasuki pasar. Pada dasarnya, perumusan inovasi merupakan upaya-upaya yang dilakukan sebagai implikasi dari perusahaan dalam mengerti, memahami dan mencermati keinginan, kebutuhan serta tuntutan konsumen, juga untuk meningkatkan *competitive value* dari perusahaan tersebut. Elemen dasar yang membuat perusahaan sukses dalam persaingan adalah strategi inovasi yang dilakukan secara terfokus dan sederhana, tidak membingungkan bagi pelanggan sehingga akan mampu menciptakan *new market* atau *new user* (Drucker, 1989).

Sebuah cara untuk bersaing secara efektif di abad 21 ini adalah kemampuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang lebih baik daripada yang dimiliki oleh pesaing (Kahn, 1998, p. 45). Inovasi sebagai hasil dari agresivitas bersaing merupakan respon cepat yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan bersaing (Ferrier, 2001, p. 858). Inovasi produk memberikan

peluang bagi perusahaan untuk menjaring konsumen (Eswaran dan Gallini, 1996, p. 723) dan untuk mencapai segmen pasar baru (Robertson, 1986, p. 3). Inovasi produk merupakan salah satu faktor persaingan yang paling penting untuk mencapai kesuksesan dimana akhir-akhir ini lingkungan bisnis selalu berubah dengan cepat (Lau, 1998, p. 1 dan Han, et al, 1998, p. 35).

Menurut Muafi (2000), salah satu alasan khas memasuki aliansi strategik adalah untuk memperkenalkan produk yang inovatif. Aliansi strategik sering digunakan, khususnya oleh perusahaan-perusahaan besar untuk berinovasi bersama-sama, berbagi dua atau lebih basis pengetahuan dan kemampuan perusahaan. Menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson (1997, p. 396 dalam Muafi, 2000), berkaitan dengan inovasi ada dua tipe aliansi strategik yang digunakan untuk mengembangkan inovasi, yaitu aliansi ikatan produk dan aliansi ikatan pengetahuan.

Aliansi ikatan produk digunakan untuk mengisi kesenjangan jenis-jenis produk. Biasanya aliansi ikatan produk menjadi bagian dari keinginan untuk melakukan *outsourc*e produk ke bidang global di mana produk dapat dihasilkan pada produksi dengan biaya rendah. Sedangkan aliansi ikatan pengetahuan dibentuk untuk membantu perusahaan mempelajari kemampuan khusus perusahaan lain, dengan maksud bahwa kedua perusahaan akan memperoleh ketrampilan dan kemampuan, yang pada gilirannya akan menguntungkan di masa yang akan datang. Di sini ada kemungkinan aliansi ikatan produk tidak memungkinkan menciptakan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, sedangkan aliansi ikatan pengetahuan mempunyai kemungkinan yang lebih tinggi mengarah pada keunggulan bersaing yang berkesinambungan, khususnya jika perusahaan dapat belajar dari mitra aliansi strategiknya.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₁ : Semakin tinggi inovasi produk, akan semakin berpengaruh terhadap aliansi strategik.

Pengaruh Perubahan Lingkungan Terhadap Aliansi Strategik

Lingkungan yang semakin kompleks akan meningkatkan ketidakpastian lingkungan, sehingga dituntut informasi tentang lingkungan persaingan yang lebih banyak. Semakin berkurang kekompleksan suatu lingkungan, semakin sedikit biaya yang diperlukan untuk memonitor lingkungan (Dollinger, 1992, h. 699). Informasi yang beragam akan mempersulit pemahaman manajer tentang bagaimana hubungan atau interaksi yang terjadi antar sektor lingkungan dan bagaimana interaksi tersebut mempengaruhi sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan (Clark et al., 1994, h. 30)

Lingkungan bisnis selalu berubah, perubahan lingkungan bisnis bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen (mengingat banyak sekali faktor yang mempengaruhi permintaan konsumen maka selanjutnya indikator permintaan konsumen ini diproksi dengan perubahan selera konsumen karena pada kenyataannya perubahan selera konsumen inilah yang cukup dominan mempengaruhi permintaan konsumen), dan atau strategi berkompetisi (Calantone, 1994, h. 145 dan McGinnis, 1993, h.10). Perubahan lingkungan persaingan mengakibatkan perubahan yang tidak dapat diduga bagi perusahaan (Dollinger, 1992, h. 698 dan McGinnis, 1993, h. 10). Semakin besar derajat perubahan lingkungan, manajer semakin menghadapi alternatif-alternatif yang tidak jelas dan kriteria evaluasi lingkungan yang semakin sedikit (Venkatraman, 1989; Luo, 1999, h. 42).

Kesediaan perusahaan-perusahaan yang bersaing untuk membentuk kerjasama aliansi nantinya ditentukan oleh manfaat atau keuntungan aliansi bagi strategi mereka. Jika keuntungan dan manfaat yang didapat tidak begitu penting bagi kepentingan strategi perusahaan, maka perusahaan tidak akan memboroskan sumber daya dan energi mereka untuk membentuk kerjasama aliansi pada lingkungan persaingan yang tidak stabil. Perusahaan yang menghadapi lingkungan industri yang tidak stabil termotivasi untuk meningkatkan kerjasama mereka dengan organisasi, sehingga mereka dapat mengontrol sumber daya kritis, karena dengan cara itu variabilitasnya akan menurun. Ancaman kehilangan informasi mengenai pesaing diminimalisasi karena

semua kemungkinan pesaing terkandung dalam informasi hasil kerjasama (Dollinger, 1992, h. 699).

Pitts dan Lei (1996) menjelaskan bahwa aliansi strategik dapat digunakan sebagai salah satu sumber daya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang kompetitif. Lebih lanjut dijelaskan bahwa dalam hampir setiap industri, aliansi telah menjadi dasar bagi perusahaan dalam menangani pengurangan biaya pengembangan produk baru maupun dalam memasuki pasar baru.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₂ : Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif, akan semakin berpengaruh terhadap aliansi strategik

Pengaruh Perubahan Lingkungan Terhadap Keunggulan Kompetitif

Kesuksesan sebuah industri tergantung pada bagaimana hubungan industri itu dengan lingkungannya (Porter, 1981, h. 30). Penelitian McCharty dan Perreault (1996, h. 216) mengatakan bahwa dengan cepatnya laju perubahan lingkungan, kecepatan memasuki pasar dapat menjadi penentu keunggulan bersaing. Cepatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan menuntut para pengambil keputusan untuk menaruh perhatian pada lingkungan persaingan dan merespon setiap perubahan (Arifin, 1999, h. 68). Perubahan lingkungan persaingan mengakibatkan perubahan yang tidak dapat diduga bagi perusahaan (Dollinger, 1992, h. 698 dan McGinnis, 1993, h. 10). Semakin besar derajat perubahan lingkungan, manajer semakin menghadapi alternatif-alternatif yang tidak jelas dan kriteria evaluasi lingkungan yang semakin sedikit (Venkatraman, 1989; Luo, 1999, h. 42).

Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari secara lebih mendalam karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan pihak manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri (McCharty

dan Perreault, 1996, h. 94). Pengetahuan tentang lingkungan persaingan dapat mendorong kreativitas karena pengetahuan tentang lingkungan persaingan menyoroti kesempatan yang dapat ditonjolkan dan kelemahan yang harus diperhitungkan (Menon, 1999, h. 25; Li dan Calantone, 1998, h. 17).

Brown dan Karagozoglu (1998) menyarankan *proactive corporate environmental management* sebagai strategi perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif karena tuntutan konsumen yang semakin peka akan pentingnya faktor lingkungan sebagai pendukung kelangsungan hidup manusia. Ditambahkan oleh Chavan (2005) yang mengemukakan bahwa penerapan manajemen lingkungan yang baik akan membantu perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H_3 : *Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif, akan semakin berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif*

Pengaruh Aliansi Strategik Terhadap Keunggulan Kompetitif

Menurut Wheelen dan Hungar (2000, p. 125) dalam Elmuti dan Kathawala (2001, p. 205) mengatakan bahwa aliansi strategik adalah perjanjian antara perusahaan-perusahaan yang melakukan bisnis bersama melalui perjanjian perusahaan dengan cara untuk menciptakan perusahaan yang lebih baik kinerjanya, tetapi cara tersebut dilakukan dalam jangka waktu pendek atau kemitraan kerja penuh. Di sini aliansi melakukan perjanjian yang bersifat informal ke perjanjian formal dengan kontrak jangka panjang yang mana masing-masing pihak melakukan perubahan ekuitas, atau kontribusi modal untuk membentuk *joint venture* perusahaan.

Buckley (1992, p. 91) dalam Saffu and Mamman (2000) mendefinisikan aliansi sebagai kolaborasi antar perusahaan yang memberikan secara lebih ruang ekonomi dan waktu untuk pencapaian sasaran yang akan dituju. Sankar et al (1995, p. 20) dalam Saffu

and Mamman (2000) mendefinisikan aliansi strategik sebagai kerjasama dari kemampuan bersaing diantara perusahaan-perusahaan dimana setiap *partner* mencari tambahan kemampuannya dengan mengkombinasikan beberapa sumber yang ada di perusahaan dengan *partner*-nya. Ditambahkan oleh Teece (1992) dalam Saffu and Mamman (2000), aliansi strategik berdampak pada beberapa ukuran strategik yang baik pada kerjasama operasional. Shapiro (1985) dalam Saffu and Mamman (2000), mempertimbangkan aliansi menjadi strategik jika keputusannya adalah strategik dan melibatkan komitmen yang berakhir jangka panjang sebagai kebalikan dari keputusan taktis.

Bagi kebanyakan perusahaan sangatlah tidak mungkin untuk dapat memiliki semua kemampuan, sumberdaya, dan kompetensi inti yang diperlukan untuk bersaing dengan sukses di arena persaingan yang kompetitif dalam jangka waktu yang panjang. Oleh karena itu, untuk menghadapi tekanan persaingan yang kuat dalam suatu industri, muncul strategi kooperatif yakni aliansi strategik. Aliansi antar berbagai badan usaha dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Dalam banyak hal, aliansi strategik sinonim dengan persetujuan lisensi dan kebanyakan adalah berupa patent, merk dagang (*trade mark*) atau pengetahuan teknis yang diberikan kepada penerima lisensi selama waktu tertentu guna memperoleh royalti dan menghindari tarif atau kuota impor (Pearce dan Robinson, 1997, p. 316). Namun demikian, jika disimpulkan dari pendapat ahli strategi Hitt, Ireland dan Hoskisson (1997 : p. 168) dalam Muafi (2000) yang disebut aliansi strategik adalah perjanjian kerjasama antara perusahaan-perusahaan yang menggabungkan sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi inti bersama-sama untuk mencapai kepentingan bersama.

Menurut Bleeke and Ernst (1991), mengatakan bahwa pembentukan aliansi strategik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Aliansi strategik juga digambarkan sebagai kunci keberhasilan kompetitif (Ohmae, 1986; Saxenian, 1994). Aliansi strategik merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk

mendapatkan keunggulan bersaing (Hamel dan Prahalad, 1989).

Menurut Rivai (2001), untuk mencapai keunggulan bersaing, aliansi yang dilakukan perusahaan pada prinsipnya berupa pengkoordinasian dan saling keterkaitan (*linkage*) setiap aktivitas dalam *value chain* antar perusahaan yang akan memberikan nilai tambah. Ada tiga kondisi yang harus dipenuhi untuk mewujudkan aliansi strategik, yaitu :

1. *Pertama*, mitra aliansi tetap independen, artinya walaupun terjadi aliansi atau kerjasama tetapi masing-masing perusahaan tetap menjalankan fungsi usahanya dan tetap independen.
2. *Kedua*, setiap mitra bertanggung jawab atas mitra strategis dalam aliansi, misalnya tugas pemasaran, penelitian dan pengembangan dan sebagainya.
3. *Ketiga*, setiap mitra terus-menerus memberikan kontribusi, misalnya apabila terjadi keresahan dalam perusahaan yang beraliansi, hal itu menjadi tugas mitra lokal untuk mengamankan terus-menerus.

Aliansi strategik adalah suatu kegiatan dimana pihak yang berkepentingan memiliki suatu *interest* di masa yang akan datang, maka dengan menyumbangkan *resource* dan *competitive advantage* yang dimiliki pada hal baru akan menghasilkan suatu nilai baru. Dengan kata lain aliansi adalah suatu kerjasama antar pelaku-pelaku ekonomi, baik dalam lingkup nasional maupun global, baik antar perusahaan ataupun antar kelompok atau group perusahaan. Tujuan utama dari strategi ini adalah memungkinkan suatu perusahaan atau group untuk mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai dengan usaha sendiri (Dicken, 1992 dalam Lataruva, 2004). Di dalam suatu aliansi selalu membagi resiko sekaligus keuntungan dengan cara menanggung pengambilan keputusan bersama untuk bidang tertentu. Karena itu tidak seperti pada *merger*, identitas pelaku aliansi tidak melebur jadi satu, hanya beberapa aktivitas bisnis dari peserta aliansi yang dilibatkan, misalnya dalam bidang R&D, distribusi, pengolahan atau pemasaran.

Jadi perusahaan atau group tetap terpisah. Oleh karena itu alasan rasional ditempuhnya strategi aliansi adalah memanfaatkan keunggulan suatu perusahaan dan mengkompensasikan kelemahannya dengan keunggulan yang dimiliki partnernya.

Untuk menghadapi persaingan global pendekatan yang paling tepat adalah melakukan kerjasama atau aliansi untuk memperoleh kekuatan berbagai sumberdaya penting baik dari sisi teknologi, akses pasar atau kekuatan untuk menyerang *leader* suatu industri. Banyak perusahaan atau organisasi akhirnya melakukan *merger* atau menemukan bentuk kerjasama lain, seperti *joint venture*, tidak hanya dengan perusahaan domestik tetapi juga dengan perusahaan asing. Menurut Hamel, Doz dan Prahalad (1989), untuk memenangkan persaingan global, perusahaan dapat berkolaborasi dengan kompetitornya untuk memperkuat posisi pasarnya. Perusahaan yang berkolaborasi dengan kompetitornya (*competitive collaboration*) akan memperoleh peningkatan *skill* dan teknologi serta transfer *competitive advantage* yang diperoleh dari kompetitornya.

Menurut Abadi (1994), terdapat beberapa faktor yang mesti dipertimbangkan dalam melaksanakan strategi aliansi yaitu :

1. Apakah kedua perusahaan itu bisa saling mengisi satu dengan lainnya secara strategis. Ini berarti, harus bisa bekerja sama dalam rangka mengembangkan *key success factor* (KSF) nya, baik yang *tangible* maupun *intangible*.
2. Masing-masing pihak harus mempunyai kelebihan yang bisa dimanfaatkan oleh partnernya. Harus ada kaitan yang bersifat *strategic partnership*.
3. Perusahaan yang akan melakukan strategi aliansi itu harus paling tidak punya *culture* yang sama atau agak sama, jika tidak agak sulit melakukan strategi aliansi.
4. Arah strategi harus ditujukan kepada konvergensi menuju suatu titik tertentu.
5. Pengembangan SDM harus saling menunjang di antara kedua pihak,

agar searah sehingga dapat menyebabkan strategi aliansi itu sinergis.

Perusahaan-perusahaan yang sangat mengandalkan pada aliansi strategik untuk membangun keunggulan bersaingnya tanpa mempertimbangkan bahaya ketergantungan dalam jangka panjang terhadap partnernya sehingga akhirnya memperlemah kemampuannya untuk mempelajari atau meraih *skill* baru (Porter, 1995). Dengan demikian perusahaan harus mempertimbangkan objektif dari aliansi strategik, baik yang berdampak positif maupun yang akan memberi dampak negatif terhadap organisasi (Preece, 1995).

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₄ : Semakin tepat pembentukan aliansi stratejik, akan semakin berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif

Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Kompetitif

Inovasi produk merupakan cara meningkatkan nilai sebagai sebuah komponen kunci kesuksesan sebuah operasi bisnis yang dapat membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan menjadi pemimpin pasar (Henard dan Szymanski, 2001). Dan untuk memiliki keunggulan yang kompetitif maka diperlukan produk-produk yang unggul pula.

Menurut Pearce dan Robinson (1997, p. 154), Inovasi yang efektif dan efisien akan dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Inovasi berarti (1) sulit untuk ditiru oleh pesaing (2) sanggup memberi nilai yang berarti bagi pelanggan (3) tepat waktu dan (4) sanggup dimanfaatkan secara komersial melalui kemampuan yang ada dan kompetensi inti yang membantu perusahaan mengembangkan keunggulan bersaingnya. Pearce dan Robinson (1997, p. 300) juga mengemukakan bahwa dibanyak industri yang tidak melakukan inovasi akan mengandung risiko yang sangat besar, karena baik pasar konsumen maupun pasar industrial makin mengharapkan adanya perubahan dan penyempurnaan produk secara berkala, sehingga sangatlah perlu melakukan inovasi.

Inovasi merupakan hal yang sangat penting bagi dunia industri sejalan dengan meningkatnya persaingan dan tuntutan konsumen. Tekanan lingkungan persaingan akan memberikan dorongan bagi perusahaan untuk melakukan inovasi. Keunggulan sebuah perusahaan dalam proses pengembangan produk baru bisa dilihat dari keinovatifan perusahaan tersebut. Inovasi digunakan untuk mengembangkan produk yang berbeda dengan pesaing. Perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar, lebih berhasil merespon lingkungan mereka dan mengembangkan keunggulan bersaing (Hurley, 1998, h. 44 ÷ 45).

Tingginya intensitas persaingan menuntut perusahaan untuk terus melakukan inovasi. Inovasi merupakan jalan keluar untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui *core competence* yang dimiliki perusahaan. Inovasi produk merupakan suatu strategi penting bagi perusahaan agar tetap dapat beradaptasi dengan pasar, teknologi dan persaingan (Dougherty dan Cynthia Hardy, 1996, h.1120). Menurut Porter (1980, h. 157), inovasi produk dapat memperluas pasar dan karenanya meningkatkan pertumbuhan industri dan atau dapat mempertinggi differensiasi produk. Dengan inovasi produk, perusahaan melakukan pengembangan produk, sehingga dapat menciptakan produk yang mempunyai keunggulan kompetitif. Li dan Calantone (1998, h. 17) menyebutkan bahwa keunggulan produk baru dapat dihubungkan dengan inovasi produk, karena adanya proses untuk membawa teknologi baru kedalam suatu produk yang mungkin menjadikan produk tersebut baru dan unik di dalam pasar untuk memenuhi kebutuhan konsumen, organisasi bisnis atau keduanya.

Gailbraith (1973); Schon (1967) dalam Lukas dan Ferrell (2000, h. 240), mendefinisikan inovasi produk sebagai proses dari penggunaan teknologi baru ke dalam suatu produk sehingga produk tersebut mempunyai nilai tambah. Dengan nilai tambah tersebut, suatu produk akan mampu mencapai keunggulan bersaing.

Gronhaug dan Koufman (1988) dalam Han et al. (1998), mengatakan bahwa inovasi merupakan suatu alat untuk kelangsungan hidup perusahaan, bukan hanya untuk pertumbuhan dalam hal kinerja

tetapi juga kemenangan persaingan dalam hal keunggulan bersaing. Berhasil tidaknya suatu produk dalam memenangkan persaingan pasar yang semakin kompetitif dewasa ini, banyak perusahaan berlomba-lomba dalam menciptakan produk yang mempunyai nilai tambah dibandingkan produk lain sejenis. Produk inovatif diyakini mampu meraih pangsa pasar yang lebih baik dibanding produk tanpa inovasi atau pembauran produk. Oleh karenanya inovasi merupakan kunci dari keunggulan bersaing (Droge, et al., 1994, p. 669). Menurut Droge et al. (1994), agar dapat bertahan dalam pasar yang bersifat dinamis, maka perusahaan harus selalu terlibat dalam inovasi terus-menerus yang merupakan kebutuhan mendasar dalam suatu perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Henard dan Szymanski (2001) mendukung pendapat tersebut, bahwa inovasi produk merupakan strategi untuk meningkatkan nilai produk sebagai komponen kunci sukses operasi bisnis yang membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H_5 : *Semakin tinggi inovasi produk, akan semakin berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif*

Pengaruh Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Perusahaan

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan Porter (1985). Hal-hal yang dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah *imitabilitas*, *durabilitas* dan kemudahan menyamai. Meskipun demikian, ajaran Porter tentang strategi generik untuk keunggulan bersaing terdiri dari keunggulan biaya, differensiasi dan fokus kepada pelanggan masih relevan untuk tetap digunakan.

Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembelinya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker, 1989).

Menurut Dickson (1992); Ghemawat (1986) dalam Kandampully dan Duddy (1999), dalam arena global, keunggulan bersaing perusahaan adalah kecepatan meniru dengan pesaing-pesaingnya. Manifestasi ini sebagai persoalan penting yang bermanfaat bagi perusahaan dalam memberikan kecakapan mereka untuk melakukan inovasinya. Di sini dapat dikatakan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai ketika perusahaan dapat mengembangkan atribut yang sulit untuk ditiru. Menurut Prahalad dan Hamel (1990) dalam Kimura dan Mourdoukoutas (2000), mengatakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan harus membangun pada kompetensi inti (*core competencies*) yang jauh lebih sulit untuk ditiru dari strategi yang dilakukan oleh pesaing.

Strandskov (2006) mengukur keunggulan kompetitif perusahaan dengan menggunakan empat variabel, yaitu *Firm Specific Advantages*, *Localization Specific Advantages*, *Relationship Specific Advantages* dan *Competitive Strengths/Performance*. Hasil penelitian Strandskov (2006) menemukan bahwa keunggulan kompetitif yang berupa *Firm Specific Advantages* dan *Relationship Specific Advantages* lebih berpengaruh terhadap kesuksesan kinerja perusahaan. Ming dan Chia (2004) menyatakan variabel-variabel pengukuran kinerja perusahaan, yaitu pertumbuhan, kemampulabaan, kepuasan konsumen, dan kemampuan beradaptasi.

Menurut pendapat Glueck et al. (1987) dalam Yuwalliatin (2006), suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu yang lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, mempunyai merk produk lebih terkenal.
- b. Menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam persaingan sempurna, setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang

ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna.

- c. Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus dapat berlanjut dan tidak terputus-putus.
- d. Cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing, namun juga harus memperhatikan kondisi pasar.
- e. Laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata laba perusahaan lain.

Menurut Ferdinand (2000), bahwa keunggulan bersaing dapat dihasilkan bila perusahaan sukses membangun, memelihara dan mengembangkan berbagai keunggulan khas perusahaan (*company specific advantage*) sebagai hasil beroperasinya berbagai aset strategik yang dimiliki dan dikembangkan oleh perusahaan. Keunggulan bersaing juga dihasilkan karena adanya sumber daya dan kompetensi yang merupakan sumber potensial perusahaan.

Lebih lanjut dikatakan oleh Ferdinand (2000), bahwa keunggulan bersaing adalah sesuatu yang dicari oleh setiap perusahaan bahkan setiap produk dalam pasar yang dimasukinya. Keunggulan bersaing sangat menjadi penting pada saat perusahaan memasuki pasar yang sangat kompetitif, dimana keberhasilan jangka pendek bahkan jangka panjang akan ditentukan oleh kemampuan perusahaan membangun basis yang kuat bagi keunggulan yang berkelanjutan lebih baik dari yang

dimiliki pesaingnya dalam pasar yang dilayani. Keunggulan bersaing ditingkatkan melalui sumber daya dan kapabilitas yang dipostulasikan bersifat khas perusahaan sehingga dapat diharapkan untuk menuntun manajemen menghasilkan kinerja yang superior dalam pasar (misalnya : volume penjualan, porsi pasar, tingkat pertumbuhan kinerja pemasaran) dan kinerja keuangan (misalnya : *return on investment*, serta kemakmuran bagi pemilik).

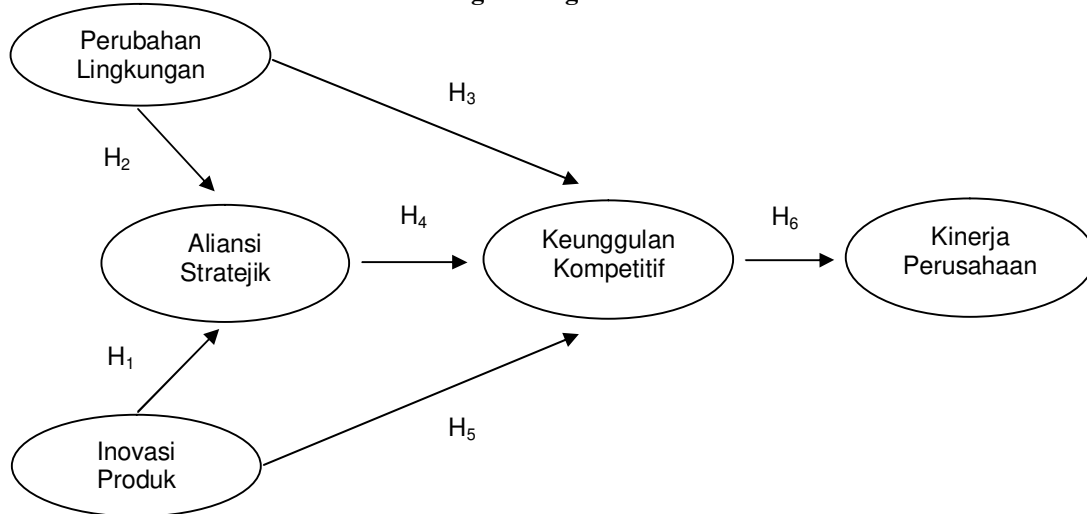
Day dan Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pendapat tersebut didukung oleh Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya. Untuk melanggengkan keberadaannya, keunggulan bersaing perusahaan tersebut juga harus berkelanjutan, karena pada dasarnya perusahaan ingin melanggengkan keberadaannya. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H_6 : Semakin tinggi keunggulan kompetitif, akan semakin berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

Model Penelitian

Gambar 1. Pengembangan Model Penelitian



Sumber : Calantone (1994) dan McGinnis (1993); Lukas dan Ferrell (2000); Hamel, Doz dan Prahalad (1989); Saffu and Mamman (2000); Muafi (2000); Porter (1985); Kandampully dan Duddy (1999); Menon, Bharadwaj dan Howell (1996); Ferdinand (2000); Venkatraman dan Ramanujan (1986)

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Ditengah segala permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, ada perusahaan jasa yang bisa bertahan melawan persaingan bisnis yang semakin ketat dengan baik. Salah satu perusahaan jasa yang mampu bertahan dan ikut berkompetisi dalam menghadapi persaingan bisnis tersebut adalah PT. Pos Indonesia, yaitu dengan melakukan aliansi strategik dengan perusahaan lain dalam upaya membangun keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kantor pos yang ada di wilayah VI Jateng dan DIY yang sudah *on-line*. Responden utama dalam penelitian ini adalah kepala kantor pos yang ada di wilayah Jateng dan DIY. Dari 272 kuesioner yang disebar, yang kembali hanya 111 kuesioner.

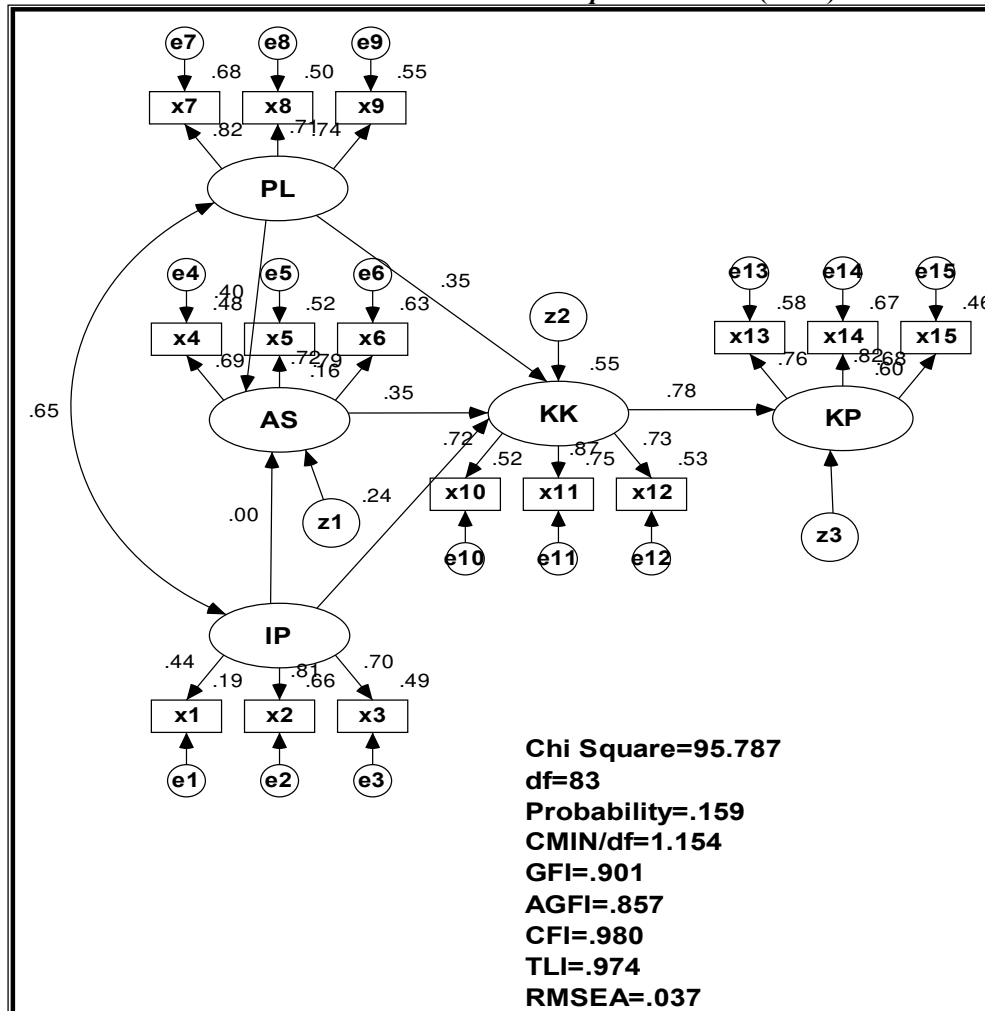
PROSES ANALISIS DATA

Teknik Analisis

Teknik analisis yang dipilih untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis faktor konfirmatori dan maximum likelihood estimation pada SEM (*Structural Equation Model*) dari paket statistik AMOS. Hasil komputasi untuk tes signifikansi model dilakukan dengan menguji goodness of fit yaitu GFI (*Goodness of fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), TLI (*Tucker Lewis Index*) dan CR (*Critical Ratio*).

Hasil pengujian model melalui SEM adalah seperti yang ditampilkan dalam Gambar 2.

Gambar 2.
Hasil Analisis *Structural Equation Model* (SEM)



Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian, seperti terlihat pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1

Hasil Pengujian Kelayakan Full Model SEM
Confirmatory Factor Analysis

| Goodness of Fit Indeks | Cut-off value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|------------------------|----------------------|----------------|----------------|
| Chi-square | < 105,267 (5%,83) | 95,787 | Baik |
| Probability | 0,05 | 0,159 | Baik |
| RMSEA | 0,08 | 0,037 | Baik |
| GFI | 0,90 | 0,901 | Baik |
| AGFI | 0,90 | 0,857 | Marjinal |
| TLI | 0,95 | 0,974 | Baik |
| CFI | 0,95 | 0,980 | Baik |
| CMIN/DF | 02,00 | 1,154 | Baik |

Sumber : data primer yang diolah (2008)

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM memenuhi kriteria *goodness of fit* yang

telah ditetapkan. Ukuran *goodness of fit* yang menunjukkan kondisi yang fit hal ini disebabkan oleh angka Chi-square sebesar 95,787 yang lebih kecil dari *cut-off value* yang ditetapkan (105,267) dengan nilai

probability 0,159 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi. Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik yaitu TLI (0,974); CFI (0,980); CMIN/DF (1,154); RMSEA (0,037); GFI (0,901) memenuhi kriteria *goodness of fit*. Sedangkan nilai AGFI (0,857) masih berada dalam batas toleransi sehingga dapat diterima.

Pengujian Model

Hasil perhitungan terhadap kriteria *goodness of fit* dalam program AMOS 6 menunjukkan bahwa analisis konfirmatori dan *Structural Equation Modeling* dalam penelitian ini dapat diterima sesuai model fit dengan nilai Chi-square = 96,672 Probabilitas = 0,159; GFI = 0,901; AGFI = 0,857; CFI = 0,980; TLI = 0,974, dan RMSEA = 0,037 sesuai tabel 1. Berdasarkan model fit ini dapat dilakukan pengujian terhadap 6 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis Kausalitas

Parameter estimasi hubungan kausalitas antara konstruk yang dihipotesiskan dianalisis dengan menggunakan criteria Critical Ratio yang identik dengan uji-t dalam analisis regresi menunjukkan hasil seperti yang disajikan dalam tabel 2 berikut ini :

Tabel 2
Uji Hipotesis

| | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------------|----------|------|-------|------|
| KK <--- SM | .390 | .124 | 3.154 | .002 |
| KK <--- SP | .388 | .317 | 1.223 | .221 |
| KK <--- L | .388 | .150 | 2.583 | .010 |
| KB <--- KK | .603 | .089 | 6.781 | *** |

PEMBAHASAN

H₁ : Semakin tinggi inovasi produk, akan semakin berpengaruh terhadap aliansi strategik.

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian inovasi produk terhadap aliansi strategik menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 0,020 dengan probabilitas sebesar 0,984. Nilai tersebut tidak memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 1 yaitu nilai CR lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas

lebih besar dari 0,05, sehingga hipotesis nol dapat diterima dan hipotesis alternatif ditolak. Oleh karena itu hipotesis 1 ditolak, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi inovasi produk tidak berpengaruh terhadap aliansi strategik. Hal ini berarti bahwa hipotesis 1 tidak terbukti.

Hal ini dikarenakan PT. Pos Indonesia selama ini hanya melakukan inovasi dengan mengembangkan layanan pos express saja. Dalam beberapa tahun ini PT. Pos Indonesia belum melakukan inovasi yang signifikan. Setelah melakukan aliansi strategik, PT. Pos Indonesia baru melakukan inovasi yaitu dengan membuat System Online Payment Point (SOPP). Aliansi strategik timbul karena PT. Pos Indonesia mempunyai jaringan yang luas, sehingga banyak perusahaan yang melakukan kerjasama aliansi dengan PT. Pos Indonesia.

H₂ : Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif, akan semakin berpengaruh terhadap aliansi strategik

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian perubahan lingkungan terhadap aliansi strategik menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 2,160 dengan probabilitas sebesar 0,031. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 2 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Oleh karena itu hipotesis 2 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tepat pengelolaan perubahan lingkungan akan semakin berpengaruh terhadap aliansi strategik. Hal ini berarti bahwa hipotesis 2 terbukti.

H₃ : Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif, akan semakin berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian perubahan lingkungan terhadap keunggulan kompetitif menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 2,306 dengan probabilitas sebesar 0,021. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 3 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Oleh karena itu hipotesis

3 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tepat pengelolaan perubahan lingkungan akan semakin berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti bahwa hipotesis 3 terbukti.

H₄: Semakin tepat pembentukan aliansi strategik, akan semakin berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif.

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian aliansi strategik terhadap keunggulan kompetitif menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 3,048 dengan probabilitas sebesar 0,002. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 4 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Oleh karena itu hipotesis 4 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tepat penerapan aliansi strategik akan semakin berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti bahwa hipotesis 4 terbukti.

H₅: Semakin tinggi inovasi produk, akan semakin berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian inovasi produk terhadap keunggulan kompetitif menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 1,631 dengan probabilitas sebesar 0,103. Nilai tersebut tidak memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 5 yaitu nilai CR lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas lebih besar dari 0,05, sehingga hipotesis nol dapat diterima dan hipotesis alternatif ditolak. Oleh karena itu hipotesis 5 ditolak, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi inovasi produk tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti bahwa hipotesis 5 tidak terbukti.

Hal ini dikarenakan PT. Pos Indonesia dalam beberapa tahun terakhir ini hanya melakukan inovasi dengan mengembangkan layanan pos express saja, padahal layanan pos express ini mempunyai saingan dengan DHL, TIKI, TNT, dll oleh karena itu inovasi produknya tidak unik, sehingga inovasi yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia belum dapat menciptakan keunggulan bersaing dengan perusahaan lain.

H₆: Semakin tinggi keunggulan kompetitif, akan semakin berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 5,756 dengan probabilitas sebesar 0,001. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 6 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Oleh karena itu hipotesis 6 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi keunggulan kompetitif akan semakin berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti bahwa hipotesis 6 terbukti.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil penelitian, variabel keunggulan kompetitif mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan kompetitif dipengaruhi positif aliansi strategik dan perubahan lingkungan. Hasil pengujian SEM menunjukkan bahwa aliansi strategik memiliki peran penting dalam mendukung keunggulan kompetitif dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, diikuti oleh perubahan lingkungan dan inovasi produk.

Berdasarkan atas temuan penelitian, maka ada beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen adalah sebagai berikut :

1. Keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (H₆)

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan, PT. Pos Indonesia harus membangun keunggulan kompetitif. Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam upaya membangun keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah:

- a. Kemampuan melakukan proses transaksi yang lebih cepat dengan didukung sumberdaya yang ada,

memberikan pelatihan terhadap teknologi yang digunakan, menyediakan fasilitas, sarana dan prasarana, memanfaatkan jaringan internet dan perlu dilakukan pembaharuan teknologi yang dapat mengakses lebih cepat, efisien dan efektif dalam penggunaannya.

- b. Menyatukan berbagai format informasi dalam bentuk multimedia, sehingga pengolahan informasi dan proses transaksinya menjadi lebih murah dan cepat.
- c. Pihak manajemen dapat memberikan warna baru dalam cara berkomunikasi dengan melakukan penggabungan teknologi komputer, internet, jaringan wireless dan perangkat mobile, selalu berorientasi pada customer satisfaction dengan melakukan perbaikan proses bisnis yang terus menerus dengan cara membuat proses menjadi efisien, efektif dan mudah menyesuaikan dengan tuntutan pelanggan.

Ketiga keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT. Pos Indonesia terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan *market share*, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pelanggan.

2. Aliansi strategik berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif (H3)

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa untuk membangun keunggulan kompetitif, pembentukan aliansi strategik PT. Pos Indonesia dengan perusahaan lain perlu dilakukan dengan tepat. Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam membentuk aliansi strategik dengan tepat dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan adalah :

- a. Memanfaatkan sumberdaya yang ada seperti : SDM, keahlian, modal, penelitian dan pengembangan, kemampuan akses, kompetensi inti, sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan.
- b. Mengembangkan media promosi dengan perusahaan lain melalui

media elektronik seperti : *website*, *e-catalog* secara intensif

- c. Mengembangkan SDM di bagian teknologi informasi untuk meningkatkan performa kerja yang lebih baik dengan ditunjang teknologi yang modern.

3. Perubahan lingkungan berpengaruh positif terhadap aliansi strategik (H2)

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa untuk membentuk aliansi strategik, PT. Pos Indonesia perlu mengelola perubahan lingkungan yang semakin adaptif. Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam mengelola perubahan lingkungan yang semakin adaptif dengan membentuk aliansi strategik adalah :

- a. Dalam mengelola bisnisnya dengan mitra lebih fleksibel dan adaptif, menerapkan konsep *time-based competition* yang menggunakan teknologi informasi untuk mewujudkan produk-produk yang berbasis teknologi informasi.
- b. Memanfaatkan keunggulan teknologi yang dimiliki mitra bisnisnya dengan membuat rekonsiliasi data, mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologinya untuk membuat jaringan komunikasi yang berbasis teknologi informasi.
- c. Membangun kerjasama dengan mitra bisnisnya dalam memenuhi keinginan pelanggan, memenuhi tuntutan gaya hidup masyarakat yang sudah berubah yang menghendaki semuanya berbau teknologi informasi.

4. Perubahan lingkungan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif (H4)

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa untuk membangun keunggulan kompetitif, PT. Pos Indonesia perlu mengelola perubahan lingkungan yang semakin adaptif. Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam mengelola perubahan lingkungan yang semakin adaptif dengan

membangun keunggulan kompetitif adalah :

- a. Mengantisipasi perubahan lingkungan dengan semakin adaptif dan fleksibel dalam mengikuti perkembangan bisnis yang semakin kompetitif.
 - b. Selalu melakukan pembaharuan teknologi dengan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya.
 - c. Selalu mengikuti perubahan selera masyarakat dengan lebih cepat dan tanggap dalam memenuhi keinginan pelanggan yang selalu berubah.
5. Inovasi produk tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif (H5)

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa inovasi produk yang dilakukan PT. Pos Indonesia tidak berpengaruh dalam membangun keunggulan kompetitif. Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam melakukan inovasi produk dengan membangun keunggulan kompetitif adalah :

- a. Membuat inovasi produk yang mempunyai daya saing tinggi dibandingkan dengan pesaingnya.
 - b. Membuat inovasi produk yang berbeda dengan memberi nilai tambah pada produk tersebut, mempunyai ciri atau kekhasan serta mempunyai keunikan tersendiri dari sisi kemanfaatan produk yang tidak dipunyai oleh para pesaingnya.
 - c. Dalam membuat inovasi produk juga perlu diberikan lima dimensi kualitas pelayanan, seperti : tempat yang nyaman dan bersih, memberi perhatian pada pelanggan, memberikan bantuan dengan cepat, memenuhi pelayanan yang dijanjikan dan memberi rasa aman bagi pelanggan.
6. Inovasi produk tidak berpengaruh terhadap aliansi stratejik (H1)

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa inovasi produk yang

dilakukan PT. Pos Indonesia tidak berpengaruh dalam membentuk aliansi stratejik. Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam melakukan inovasi produk dengan membentuk aliansi stratejik adalah :

- a. Dalam melakukan kerjasama aliansi dapat dilakukan dengan menciptakan inovasi yang lebih baru dan menarik sehingga mitra dapat bekerjasama dalam memasarkan produknya.
- b. Dalam melakukan kerjasama aliansi dapat dilakukan dengan membuat inovasi yang mempunyai daya saing yang tinggi dan mempunyai nilai tambah yang berarti bagi pelanggannya.
- c. Dalam kerjasama aliansi yang dilakukan dengan perusahaan mitra harus dapat menciptakan inovasi yang mempunyai keunikan dan sisi kemanfaatan dari produk yang ditawarkan dibandingkan dengan pesaingnya.

Keterbatasan Penelitian

Dari hasil pembahasan tesis ini maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian sebagai berikut :

1. Karena perbedaan kultur, kebijakan pemerintah daerah dan kondisi persaingan di masing-masing daerah, maka hasil penelitian ini tidak bisa di generalisir pada kantor pos di propinsi lain di Indonesia.
2. Indikator X_1 pada variabel inovasi produk memiliki *loading factor* kurang dari 0,5. Hal ini kemungkinan karena pemilihan indikator yang kurang sesuai.

Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini. Oleh karena itu, beberapa agenda penelitian mendatang adalah :

1. Penelitian ini dapat dilakukan pada lingkup area yang lebih luas, misalnya lingkup jawa atau nasional.



2. Indikator dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan obyek penelitian pada industri yang lain.
3. Karena indikator X_1 pada variabel inovasi produk memiliki *loading factor* yang rendah, yaitu kurang dari 0,5, maka dalam penelitian mendatang perlu dilakukan penyesuaian indikator pada variabel inovasi produk.